DIRIGENTI DELL'ESERCITO

LA FORMAZIONE DEI QUADRI NEGLI ASPETTI CARATTERIZZANTI LA FIGURA DEL LEADER MILITARE IN UNA SOCIETÀ TECNOLOGICAMENTE AVANZATA

Con l'avvento delle tecnologie dell'era moderna, la figura del capo militare, un tempo essenzialmente condottiero di uomini, ha subíto una progressiva evoluzione.

Il capo militare ha dovuto infatti approfondire ed ampliare il proprio bagaglio culturale per assimilare i nuovi principi scientifici ed impiegare proficuamente nuovi mezzi. Tale evoluzione, dalla Seconda Guerra Mondiale in poi, ha assunto un ritmo crescente, quasi parossistico, inseguendo il rapido progresso della tecnologia.

Con la sempre maggiore diversificazione e complessità dei mezzi, sono aumentati anche i problemi di gestione; conseguentemente, il capo militare ha dovuto ampliare la propria preparazione nel settore manageriale.

D'altro canto, le profonde trasformazioni che si sono verificate nella «società del benessere» e che hanno investito anche l'area dei valori ideali, hanno reso il soldato in genere meno ricettivo verso l'etica militare e perciò meno disposto ad accettare i sacrifici che la vita militare comporta, rendendo sempre più difficile il compito di chi deve trasformare il cittadino in soldato, educarlo militarmente e prepararlo alle prove di un eventuale conflitto.

La Scuola di Guerra si è sempre dimostrata sensibile al rapido sviluppo delle tecnologie avanzate ed, in particolare, ai riflessi che tale sviluppo ha comportato in campo sociale ed ha, conseguentemente, adattato nel tempo struttura e programmi d'insegnamento alle mutate esigenze.

La formazione dei futuri Comandanti si basa sul presupposto che sono elementi del comando tutte le caratteristiche (o tratti) della personalità che in qualsiasi situazione rendono possibile ad una persona contribuire in maniera determinante alla realizzazione di un obiettivo.

Operativamente è dunque considerato «leader» chi è in grado di realizzare per primo quelle azioni funzionalmente connesse sia con il raggiungimento degli obiettivi del gruppo, sia con il mantenimento ed il rafforzamento delle sue strutture. Il tradizionale carisma, carico di valori sacrali, diventa così anche efficienza, capacità reattiva, emotiva e razionale di intuire per primo la soluzione dei problemi.

In copertina:
Piero Sbano: *Figura,* tecnica mista su cartoncino, cm 40 x 50, 1988

Funzionalmente la «leadership» si concretizza nell'insieme di attività che il gruppo riconosce a colui che comanda, in quanto queste si trasformano in aspettative per i dipendenti ed in obblighi per il Comandante.

D'altronde, la collettività umana è naturalmente portata a strutturare la convivenza secondo un sistema minuzioso e funzionale di capi. Tutto ruota attorno a questi perni rappresentativi di ruoli, di attività adattive, di specializzazioni operative.

L'impostazione e la conduzione delle attività dei Corsi di Stato Maggiore della Scuola di Guerra dell'Esercito sono intese pertanto a far acquisire agli Ufficiali frequentatori una capacità specifica, tecnico-professionale, al passo con i tempi, una sensibilità sociale elevata ed un'abilità adattiva e decisionale molto spinta.

LA FORMAZIONE

Come si intende formare un simile «leader»?

«Leader si diventa e non si nasce». Questo è uno dei motti di una delle principali scuole di formazione statunitensi (1). Anche la leadership si può insegnare, si può apprendere, certo si possono migliorare le potenzialità personali.

Ma *come* insegnarla?

È facile intuire l'esigenza di una leadership: è la situazione stessa contingente, come indica Weber, a dettare le caratteristiche del capo; sono i singoli avvenimenti storici a porre precise problematiche ed a richiedere determinati risolutori. Come selezionare i capi? Come formarli? Questi sono i grossi interrogativi che si pongono le varie culture ed ogni generazione di educatori.

In altri tempi entravano in campo meccanismi, quasi istintivi, di adeguamento, come la legge della prova e dell'errore, l'intuito del più adatto, del più spregiudicato, del più sensibile o del più feroce.

In epoca di sviluppo culturale avanzato, un tale leader non sempre affiora spontaneamente, deve essere aiutato ad emergere, deve essere preparato, deve essere lanciato al limite conoscitivo di una precisa branca culturale del tempo. Raggiunto tale limite il leader dovrà anche saper andare oltre per guidare e dominare gli eventi.

È la metodologia adottata dalla tecnologia moderna che suggerisce questo modello di selezione e di rilancio delle nuove intelligenze; le scuole di formazione degli alti funzionari, dei dirigenti, degli operatori di avanguardia, sono tutte strutture di selezione e di preparazione dei leader del futuro.

La struttura militare già da tempo, con l'istituzione delle Accademie e delle Scuole Militari, aveva intuito la necessità della formazione di leader adatti, superando le storiche etichette di casta, nobiltà, carisma, missione familiare, diritto feudale...

Ma quale leadership deve sviluppare un capo militare nel prossimo futuro? Come formarlo? Quale tecnica educativa dovrà essere impiegata, adattata, inventata?

La risposta a questi quesiti è l'assillo principale di tutti i formatori militari.

Il TRADOC, (2) il grande istituto statunitense di programmazione addestrativa, aveva lanciato alcuni anni fa un piano integrato di formazione dei leader militari.

Era una proposta interessantissima e suggeriva di risolvere il problema a livello gruppo culturale; ora si può ampliare ulteriormente il discorso e tentare di risolverlo a livello globale, superando il falso steccato che per tanto tempo ha separato la cultura militare da quella civile.

Tornando al concreto, vediamo cosa si è realizzato circa l'individuazione dei parametri della leadership e quale tecnica formativa si è tentato di perseguire.

QUALE LEADER?

Si è ormai placato l'eco delle discussioni sulla natura del leader mi-

Piero Sbano: *Alberi*, tecnica mista su cartoncino, cm 40 × 50, 1989.

litare; sull'onda dell'accanito scontro — avvenuto negli Stati Uniti — sulla figura dell'Ufficiale dopo la guerra vietnamita, anche in Italia sono state agitate varie idee sulla leadership militare.

Culturalmente, tali problematiche sono sempre state poco sentite nel nostro Paese: il capo militare ha da sempre avuto una ben definita fisionomia di guida di uomini.

«In Vietnam i capi militari», scrive Kissinger nei suoi libri di memorie, «non hanno saputo assolvere il loro compito; avevano perso lo spirito combattivo dei loro padri, non avevano saputo guidare i loro uomini; le loro leadership e managerialità non erano state funzionali».

Meno drammaticamente, ma in forma precisa e netta, un cambiamento di aspettative nei confronti del leader militare è avvenuto anche da noi. Meno drammaticamente, perché la contrapposizione non è stata così violenta come negli Stati Uniti e perché l'eventuale scostamento dal modello funzionale non ha ricevuto un riscontro immediato con la realtà. È stato un mutamento nel medio termine, legato ai vari movimenti ideologici degli ultimi decenni.

Nelle nazioni democratiche, e non solo in quelle, la definizione del ruolo del leader militare deve tenere in adeguata considerazione le mutate aspettative che di tale ruolo ha la società. Tale cambiamento appare in maniera chiara anche in una recente inchiesta (SDG), svolta dalla Cattedra di Sociologia e Psicologia Militare della Scuola di Guerra (con la collaborazione del Prof. Messeri, Professore incaricato di Sociologia presso l'Università di Siena) su un campione certamente rappresentativo di militari di leva (3). L'indagine ha come scopo lo studio dei loro rapporti con le diverse componenti della società e con l'ambiente militare in particolare. Per una percentuale molto significativa di giovani coscritti, l'Ufficiale appare «come un superiore». La considerazione, presa in sè, sembra sprezzante, ma se la si collega con la percezione che gli stessi giovani hanno dell'autorità e del Capo, i termini, apparentemente crudi e distaccati, assumono un altro significato. Per i giovani di oggi il genitore è «il vecchio», l'insegnante è «il duro», il capufficio è «il boss», il capo officina o il capo cantiere è «il capoccia» o «il padrone». È evidente in questa terminologia la percezione primitiva ed istintiva dell'autorità. La parola «Capo» si è alquanto materializzata, in essa si vede principalmente la funzione e si sono attenuati molti degli aspetti affettivi (odio o amore) di un tempo.

Sempre nella stessa indagine, le virtù richieste al Comandante sono quelle più ataviche e pragmatiche. Chiedono infatti i giovani — in maniera sempre più esplicita — che il capo sia più giusto, più sensibile, testimone esemplare di quel che dice e di quel che afferma.

L'aspetto stesso della dipendenza nei giovani di oggi è più brutale, ma anche più sincero di un tempo. Essi tollerano il «boss» purché sia un testimone valido del suo modo di pensare, purché sia giusto e comprensivo, anzi sensibile verso i dipendenti. Appare in questa mentalità un po' la figura del capo dell'orda felice di darwiniana memoria.

Controllate le mitologie dei «grandi e piccoli padri», del «migliore», dei «provvidi ed insonni condottieri», riaffiora tutto l'aspetto umano e pragmatico del superiore: per il militare di leva, l'Ufficiale oggi deve essere essenzialmente un superiore giusto, sensibile, preparato, di esempio.

Il «number one» di americana memoria diventa il sensibilizzatore pratico, colui che ha ragione nella visione concreta delle cose.

I capi dotati di simili qualità sono alquanto rari; bisogna pertanto formarli.

Come fare? Educando i più capaci e volenterosi alle fondamentali virtù, proprie dei capi militari. Tali virtù sono abbastanza semplici da rilevare, ma difficilissime da esercitare in maniera globale.

Quello che si desidera essenzialmente in un capo è: coraggio e fermezza di fronte ad ogni rischio; sensibilità e ascendente nei confronti degli altri; spirito di servizio; senso

di giustizia; competenza professionale fattiva, pratica, reale.

L'impostazione di un programma di formazione finalizzato al potenziamento di queste virtù ha richiesto una cura particolare nella strutturazione di corsi di scienze umane, manageriali e di comando. La stessa preparazione scientifica e tecnica è stata indirizzata verso la formazione di schemi operativi idonei ad affrontare situazioni reali limite. I nuovi capi devono risolvere i problemi umani ed operativi; il resto, la comprensione, l'affetto e la devozione verranno, poi, di conseguenza.

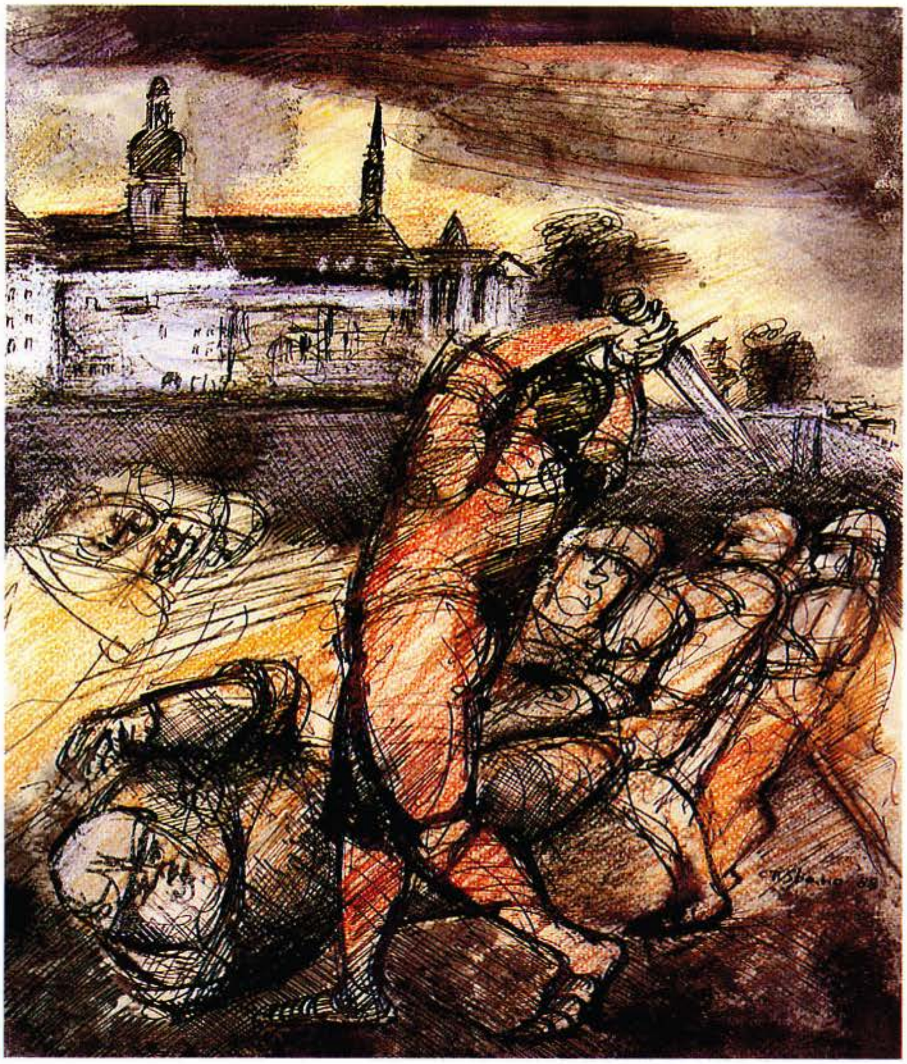
L'attività universitaria potrebbe benissimo integrarsi con quella militare nella ricerca delle caratteristiche umane dei leader, virtù che interessano in generale tutti gli educatori.

Come definirle? Come incrementarle? Come misurarle? Le risposte a tutti questi interrogativi potrebbero essere ricercate da una équipe congiunta di istituti universitari e militari.

Un punto di incontro per la ricerca potrebbe essere — ad esempio — lo studio e l'analisi delle situazioni di crisi che il leader contemporaneo deve saper dominare. Conoscere a fondo queste crisi, addestrare gli allievi ad affrontarle, è compito degli insegnanti a tutti i livelli a prescindere dalle false barriere delle culture speciali, dei corpi autonomi, della distinzione dei soggetti in civili e militari. La funzione militare è ormai abbastanza chiara a tutti: è una funzione sociale, gestita per i cittadini, per la salvaguardia del Paese, per la difesa della pace; non è più una forza in mano a pochi gestori, non è uno strumento di pressione di una casta privilegiata, non è certo un organismo avulso dal resto del Paese. È una funzione collettiva che opera a favore di tutti e concorre sicuramente a una politica concreta di progresso e di pace.

Presso la Scuola di Guerra dell'Esercito opera da alcuni anni un «Centro di analisi dei conflitti e delle situazioni di crisi» (CACSC) il cui obiettivo è la conoscenza e lo studio delle situazioni di crisi e della loro individuazione e gestione. A tal fine il CACSC effettua studi e ricerche su ambienti, mezzi, metodi e strumenti della conflittualità mondiale e delle situazioni di emergenza; segue, a fini didattici, il controllo e la gestione dei conflitti, delle crisi e delle situazioni di vulnerabilità, studia strumenti, tecniche e metodi per il negoziato internazionale e per il controllo delle situazioni di crisi. Ricerca inoltre gli indicatori delle situazioni di rischio e di conflitto nonché dei fattori necessari per l'analisi delle situazioni strategiche in senso ampio.

Il Centro svolge anche attività di rilevamento dello stato delle ricerche in Italia ed all'estero, di pubblicazione e diffusione delle proprie ricerche (in particolare per l'insegnamento presso la Scuola di Guerra) e collabora con analoghi Istituti ed Enti. È uno strumento a disposizione dei Docenti e degli Ufficiali frequentatori, che contribuisce efficacemente alla formazione dei leader.



Piero Sbano: *Combattimento*, tecnica mista su cartoncino, cm 40 × 50, 1988.

QUALE TECNICA?

Esaminata rapidamente la figura del capo moderno, accennati gli aspetti tipici del leader militare, è opportuno, ora considerare anche le tecniche formative.

Insegnare ad apprendere è la prima finalità di un istituto scolastico, che diventa particolarmente importante quando gli allievi sono adulti ed hanno un'esperienza culturale e professionale elevata.

Insegnare ad apprendere ad un manager è quanto mai stimolante, ma anche complesso e difficile.

La qualità dell'istruzione deve essere decisamente superiore e la forma di coinvolgimento molto convincente; oltre alla disciplina del comportamento, bisogna puntare alla disciplina dell'intelligenza e dello spirito, intesa non come vincolo ma come impostazione culturale.

Questo tipo di educazione è in atto già da qualche tempo presso la Scuola di Guerra dell'Esercito, Istituto — come noto — frequentato non solo da Ufficiali nazionali ma anche da numerosi Ufficiali esteri di 13 nazioni di 4 continenti che forniscono un prezioso apporto di esperienza. All'antico spirito di apprendimento, inteso come dovere, si sono aggiunte ora le nuove motivazioni, percepite come necessità di efficienza, di creatività, d'inventiva, di piena adattabilità ad ogni nuova situazione.

Già da sette anni si tengono presso l'Istituto corsi di didattica per Insegnanti: il primo incontro (pilotato da vari Insegnanti di Pedagogia dell'Università «La Sapienza» di Roma, della Cattolica di Milano, del Pontificio Ateneo Salesiano di Roma) aveva il semplice scopo di fissare i parametri fondamentali di questa didattica particolare. Le esperienze acquisite, corso dopo corso, sono servite a gettare le basi per lo sviluppo di una vera pedagogia differenziata.

Quest'anno l'argomento trattato è stato «il processo» creativo. L'impostazione è stata, come sempre, molto empirica e le considerazioni di partenza strettamente sperimentali. È stato analizzato un campione di circa mille Ufficiali (10 Corsi) per definire lo stile di apprendimento medio, che è risultato essere, all'inizio del corso di Stato Maggiore, quello di «assimilatore convergente». Dopo il primo anno di frequenza lo stile inizia a cambiare e si verificano alcuni sviluppi individuali interessanti. Alla fine del Corso Superiore il viraggio dello stile, per un numero significativamente elevato di studenti, diventa evidente: il nuovo indirizzo tende verso la «divergenza» e la «creatività».

Ora ci si trova in una fase di riflessione e di valutazione: ci si chiede sino a che punto sia possibile spingere l'incremento verso la creatività e quale altro fattore dello stile di apprendimento possa essere ulteriormente potenziato.

Si è tuttavia al primo stadio di ricerca ed alcuni risultati dovrebbero essere confermati. Quel che è stato fatto ha entusiasmato i ricercatori dell'Università «La Sapienza» di Roma e riappare — anche in questo settore della didattica — l'opportunità del collegamento con l'Università. La Scuola di Guerra potrebbe essere un ottimo campo di ricerca. Essa ha una popolazione di frequentatori molto omogenea: sono tutti adulti, motivati, quasi coetanei; sono tutti abituati ad un tipo di educazione ricorrente e sono in possesso di esperienze professionali molto simili.

Il succedersi armonico di queste classi omogenee ha permesso di fare alcuni rilevamenti circa la tecnica formativa più efficace.

Normalmente risultano ben assimilati: i moduli di lezione per argomento, i brevi cicli con precisi obiettivi, le visioni operative finalizzate a situazioni concrete e le informazioni utilizzabili immediatamente.

Gli Ufficiali frequentatori inoltre non assimilano molte lezioni ex-cattedra; preferiscono lavorare intensamente ma per breve tempo; hanno bisogno di stimoli ben precisi per non perdere l'interesse e sentono la necessità di partecipare per capire.

QUALI VALORI?

Non deve sembrare strano che la voce «valori» sia stata messa dopo la definizione della figura del leader e delle tecniche di formazione: anche i valori infatti devono essere appresi e potenziati.

È necessario partire dalle definizioni di base, dai concetti primari e dimostrare empiricamente la loro validità.

Anche Quadri maturi, anche leader provetti, hanno spesso, ai nostri giorni, bisogno di rafforzamenti, conferme e nuove definizioni; sono questi bisogni palpabili, segnali di mutamenti e di necessità rigenerative.

Particolarmente le giovani leve sono soggette a questo tipo di fragilità e di instabilità; la formazione culturale corrente li ha resi talora insicuri, ansiosi ed incerti.

Le Scuole Militari, oltre alla formazione specifica, devono curare, spesso, anche questa ristrutturazione di fondo; molti subiscono il cambiamento come un momento di crisi perché non sanno trovare, da soli, nuovi valori e nuovi agganci reali.

Chi ha riferimenti e compiti di guida, deve cercare di individuarli, di capirli ed aiutarli ad ancorarsi nuovamente.

Quali valori, quindi?

È un valore tutto ciò che è legato alle necessità esistenziali della categoria. Poter vivere, svilupparsi e realizzarsi a livello professionale e sociale è una necessità primaria. Tutto ciò che è riferito alla realizzazione di questa necessità diventa prioritario ed inviolabile.

Difficile è riflettere tali principi di base nei valori correnti; la Scuola deve realizzare proprio questo allacciamento.

I Paesi anglosassoni (U.S. Army) hanno già da tempo percepita la necessità di dare a tutti i cittadini i parametri culturali di riferimento; un lavoro simile dovrebbe essere istituzionalizzato anche nel nostro Paese.

Questi paradigmi dovrebbero essere fissati e curati di concerto dai principali Istituti di formazione nazionali.

I NUOVI MODELLI OPERATIVI

Non solo la figura, non solo la didattica, ma anche i modelli operativi, cioè gli schemi di apprendimento, stanno rapidamente cambiando. La rivoluzione informatica tende a potenziare in maniera elevata le stesse categorie mentali di riferimento. Il potere del calcolatore aumenta le capacità umane di memorizzare, di analizzare, di combinare i dati. Malgrado le iniziali, istintive resistenze al nuovo, questa «diavoleria» è diventata un qualcosa in più che si as-

Nella pagina seguente:
Piero Sbano: *Frutta*, tecnica mista su cartoncino, cm 40 x 50, 1989.

socia e si somma ai potenziali tradizionali della mente umana. Questo tipo di macchina aiuta a pensare più in fretta, a vedere più correlazioni, ad accumulare più processi elementari, ad abbracciare, in sintesi, molti più fenomeni.

Presso la Scuola di Guerra dell'Esercito esiste un gruppo di studio per la ricerca, la simulazione e la verifica operativa. Tale attività è solo una generica conoscenza delle possibilità date dal mezzo informatico ma anche una diretta esperienza del suo uso pratico come strumento di lavoro, con constatazione diretta delle sue possibilità e dei suoi limiti.

Nell'ambito del gruppo inizialmente il calcolatore è stato inserito come giudice di campo nelle esercitazioni; poi è entrato nell'uso corrente come strumento di valutazione delle risorse e delle esigenze nel settore dei consumi e delle perdite; ora sta entrando come mezzo per individuare i probabili sviluppi di una vasta gamma di situazioni operative.

A tal fine è stato realizzato un modello logico-matematico del combattimento che tiene conto non solo dei fattori materiali relativi al numero ed alle prestazioni dei mezzi, ma anche dei prevedibili comportamenti umani nelle varie possibili situazioni, in relazione ai fattori psicologici ed addestrativi e di una vasta gamma di fattori ambientali.

Si tratta di un modello piuttosto complesso che si avvale di un sistema di centinaia di equazioni differenziali i cui parametri vengono ricavati da una ponderosa banca dati in base a deduzioni logiche.

Il modello è implementato in un sistema che ne rende l'impiego agevole, sufficientemente rapido ed aderente alle verosimili situazioni di interesse dell'Esercito italiano.

Il suo uso consente di valutare le capacità operative delle unità, al variare della minaccia, nei diversi ambienti; di verificare l'efficacia delle loro diverse modalità possibili di impiego, di ricercare l'ottimizzazione della composizione delle forze per assolvere una determinata missione.

Il sistema è funzionante ed è stato già impiegato per la ricerca di livelli di equilibrio tra unità contrapposte di varia natura in differenti situazioni di terreno.

La Scuola è in contatto con l'Associazione Europea di Simulazione, con la facoltà di Ingegneria Elettronica dell'Università di Roma II, con l'èquipe del Prof. Jazeolla.

Sono stati esaminati anche vari modelli analoghi realizzati in altri Paesi (4); i più validi non sono molto dissimili da quello della Scuola, ma risultano tutti legati a situazioni politico-militari tipiche di ogni Paese e alle rispettive tendenze reattive proprie di ogni cultura.

Il nostro modello è impostato in modo tale da poter rispondere correttamente alla realtà geografica dell'Italia, alle esigenze della nostra Nazione ed alla dottrina di impiego delle nostre Forze Armate.

La Scuola ha progredito in modo pienamente soddisfacente su questa strada, ed è comunque protesa a ricercare ulteriori progressi e perfezionamenti.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

È difficile fare una sintesi conclusiva dopo una analisi così essenziale. Verrebbe spontaneo, pensare al leader futuro come ad un superuomo; invece questo «essere super» dovrà sentirsi proprio un uomo comune, dovrà vivere con uomini normali, ma dovrà essere abituato a gestire in maniera più lucida l'enorme com plessità del suo presente e futuro.

Ed il leader militare?

Nel 2000, secondo alcune opinioni, potrebbero non esserci più guerre; sicuramente però ci sarà ancora il problema della gestione dell'aggressività umana; aggressività quanto mai pericolosa per la specie; aggressività da prevenire o attenuare se possibile e comunque da controllare in maniera totale.

La cultura «dovrà», nel senso più obbligatorio del termine, realizzare concretamente questi controlli, contrastando tendenze ed abitudini comportamentali ritenuti caratteristiche «invarianti» della socializzazione umana.

Quest'arduo compito spetta anche al leader militare, ad una persona abilitata al controllo della violenza a livello operativo; il suo non sarà un compito facile e avrà bisogno della collaborazione di tutti, perché dall'esito di questa azione dipenderà proprio quel salto di qualità decisivo per la sopravvivenza della cultura umana.

Gen. Benedetto Spinelli

NOTE

(1) U.S. Army War College.

(2) (U.S. Army) Training and Doctrine Command.

(3) Il campione è composto di circa 6.500 uomini riferiti ad un universo di 150.000 militari di leva alla fine della ferma.

(4) Durante la conferenza dell'aprile 88 presso il Defense Operational Analysis Establishment a West Byfleet (Gran Bretagna) sono stati messi a raffronto i sistemi Rival 3 (italiani), Idahex (britannico), Helas e Kora 5 Tedeschi.

Il Gen. C.A. Benedetto Spinelli ha frequentato l'Accademia Militare, la Scuola di Applicazione e l'87° Corso di Stato Maggiore.

Ha prestato servizio nelle Divisioni «Pozzuolo», «Legnano», «Centauro» e «Ariete». Ha, inoltre, partecipato alle operazioni di soccorso delle popolazioni colpite da calamità nel Friuli.

Quale Ufficiale di Stato Maggiore ha acquisito una vasta esperienza di problemi nazionali ed internazionali in Comandi a tutti i livelli ed allo Stato Maggiore della Difesa; è stato Capo di Stato Maggiore del 3° Corpo d'Armata e del 5° Corpo d'Armata.

È insignito della onorificenza di Grande Ufficiale dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana, della Medaglia Mauriziana; della Medaglia d'argento di lungo comando di reparto e del diploma di Onore al Merito di Docente della Scuola Superiore dell'Esercito Venezuelano.

È stato Comandante del 3° btg.cr., Vice Comandante della B. cor. «Mameli», Comandante della B.cor. «Manin» e 40° Comandante della D. cor. «Ariete»; dopo essere stato per un anno Vice Comandante, dall'ottobre 1987 comanda la Scuola di Guerra dell'Esercito.

FUSA Editrice s.r.l. - Via Anastasio II, 95 - RM